Revista EaD &
tecnologias digitais na educação

Gestão Escolar na Educação Infantil: Indícios de gestão democrática a partir de análises dos trabalhos presentes na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações-BDTD

Maria Luiza Dos Santos Pellin (UEMS)

https://orcid.org/0009-00009-6469-9715

malu.pellin@gmail.com

Hellen Thaís Dos Santos (UEMS)

https://orcid.org/0002-0002-8995-1501

hellen.santos@uems.br

***Resumo**: Este estudo tem como objetivo desvelar indícios de gestão democrática nas instituições Educação Infantil. Como metodologia optamos por uma pesquisa de cunho qualitativo, com levantamento bibliográfico realizado na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações- BDTD. Assim, analisamos nos trabalhos selecionados aspectos da atuação do gestor escolar e participação da comunidade, isto é, as possíveis estratégias de gestão adotadas por diretores, na busca da participação das famílias. São problemas de pesquisa: Quais são os indícios de gestão democrática na educação infantil, isto é, como é a forma de gerir a escola? Há elementos que auxiliam no envolvimento das famílias na escola e na comunidade escolar? São referências teóricas: HORA (2001), PARO (2016), BASTOS (2002), SPÓSITO (2002) entre outros. Como resultados foram encontrados 10 trabalhos entre 2005 a 2021 que evidenciam fragilidades da participação da comunidade na elaboração de documentos e a falta de discussão sobre a eleição de diretor e potencialidades sobre a prática da gestão democrática, prevista em lei.*

***Palavras-chave**: Educação Infantil. Gestão Escolar. Gestão Democrática.*

***Abstract**:This study aims to unveil evidences of democratic management in Early Childhood Education institutions. As a methodology, we opted for a qualitative research approach, with a bibliographical survey conducted in the Digital Library of Theses and Dissertations (BDTD). Thus, in the selected works, we analyzed aspects of the school administrator's performance and community participation, that is, the possible management strategies adopted by principals in the pursuit of family involvement. The research problems are: What are the evidences of democratic management in early childhood education, that is, what is the school's management style? Are there elements that assist in the involvement of families in the school and in the school community? Theoretical references include HORA (2001), PARO (2016), BASTOS (2002), SPÓSITO (2002), among others. As results, 10 studies published between 2005 and 2021 were found, which highlight the weaknesses of community participation in the elaboration of documents and the lack of discussion regarding the election of principals, and, on the other hand, the potential of democratic management practices, as provided by law."*

***Keywords:** Early Childhood Education. School Management. Democratic Management.*

1 INTRODUÇÃO

A temática da gestão escolar sempre me inquietou, pois acredito que ter um bom relacionamento com a comunidade, como incluir as famílias no ambiente escolar, e as estratégias que o gestor tem de fazer para conseguir tal feito, seria aspectos de uma gestão democrática e a própria melhoria da escola pública. No entanto, falar de gestão escolar na educação infantil tem especificidades, uma vez que trata-se de crianças ainda muito pequenas.

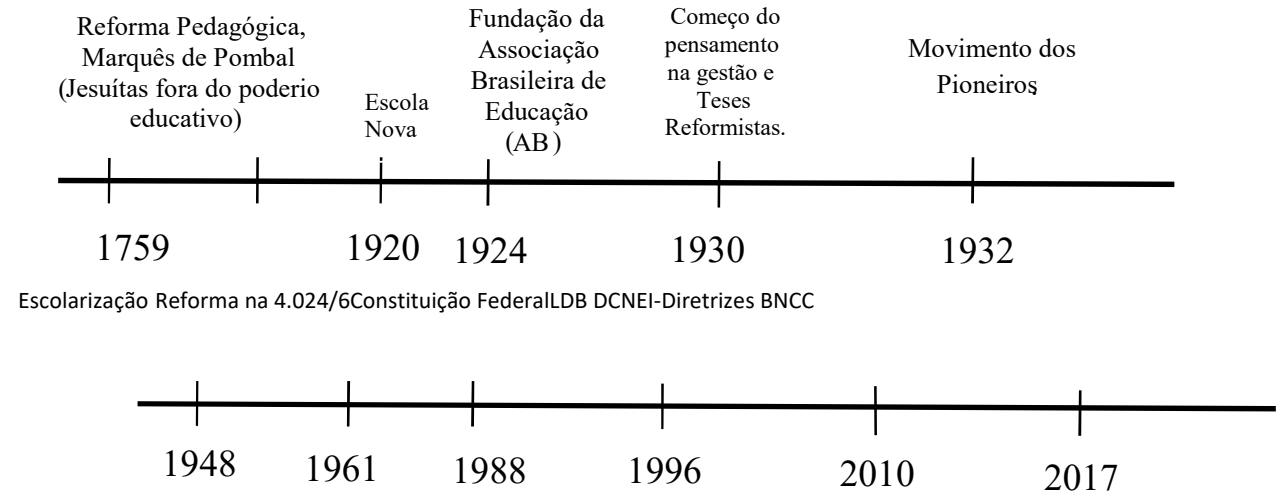
Durante a realização do estágio curricular supervisionado obrigatório na educação infantil, percebi a necessidade de desvelar esses aspectos. Diante disso, são problemas de pesquisa: Quais são os indícios de gestão democrática na educação infantil, isto é, como é a forma de gerir a escola? Essa prática é democrática? Há elementos que auxiliam no envolvimento das famílias na escola e na comunidade escolar?

Para evidenciar esta lacuna realizamos um levantamento na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD).

Sendo assim, na primeira seção tratamos dos aspectos sócio-históricos da gestão escolar buscando aproximações com o surgimento da gestão das instituições de educação infantil. Na segunda seção tratamos das legislações que amparam a gestão escolar na educação infantil na contemporaneidade evidenciando as práticas democráticas e as formas de gerir a instituição, os instrumentos de fortalecimento da gestão democrática e seu envolvimento com a comunidade. Na terceira seção trazemos resultados e discussões da pesquisa na BDTD à luz da teoria estudada com suas potencialidades e fragilidades.

> [...] Parece haver pouca probabilidade de o Estado empregar esforços significativos no sentido da democratização do saber, sem que a isso seja compelido pela sociedade civil. No âmbito da unidade escolar, esta constatação aponta para a necessidade de a comunidade participar efetivamente da gestão da escola de modo a que esta ganhe autonomia em relação aos interesses dominantes representados pelo Estado (PARO, 1992)

2 GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL.



Fonte: quadro 1. Elaborado pelas autoras.

O início da escolarização do Brasil se deu com a colonização do país, os padres jesuítas se responsabilizarão por essa função de educar, tendo como base os fundamentos europeus que enfatizava a ordem, a educação era privada e a camada pobre da sociedade não possuía o direito de aprender, pois na época apenas os meninos tinham direito de escolarização, mulher não se obtinha o direito de frequentar uma escola.

Em 1759 Marquês de Pombal promulgou a reforma pedagógica tirando os jesuítas do poderio educacional e do país, proponha separar a educação da religião seguindo o modelo europeu, sua metodologia era centrada na religiosidade e com a reforma ela se basearia no absolutismo e no iluminismo português, que buscava trazer o político social dos homens livres. Vale ressaltar que nessa época as crianças não eram vistas como criança, o olhar da sociedade para ela era de um pequeno adulto, os nobres escravizam mulheres pretas para cuidar de seus filhos e educá-los e os filhos dessas mulheres eram tratados como adultos. Então se ia para a escola formar o caráter, ser um homem promissor assim como na educação grega formar o homem ideal. Como o Brasil ainda era uma colônia de Portugal, pensar numa educação não era o principal objetivo já que a reforma pedagógica vigorou de 1759 a 1834 e ademais o outro lado da sociedade não visto pela elite portuguesa, os bebês abandonados pelas mães eram recolhidos por pessoas que os criavam sem a ajuda do governo. A partir desse acolhimento voluntário podemos dizer que foi o início de um olhar às crianças pequenas e com o índice de abandono elevado junto dele a mortalidade infantil ocasionada pela falta de higiene, o problema logo chegou à comunidade europeia.

Somente no século XVIII foi fundada uma organização para o cuidado dessas crianças sobre a gestão associada ao legalismo e cristianismo com o intuito de salvar a alma dos pequeninos. A gestão nessa época colonial era composta pelo poder, onde a influência da elite e nobreza favorecia nas decisões, e todos os movimentos feitos eram realizados pelo incômodo de se igualar ao estilo de vida europeu, e como o continente estava sofrendo mudanças alguns pensamentos como o iluminismo, legalismo e a filosofia jurídica vieram a fazer parte no Brasil, sem um questionamento presente se tais metodologias seria eficaz a sociedade presente no momento, e como a infância não tinha a relevância como nos dias atuais, a atuação dessa educação era fazer o destaque e se igualar a países desenvolvidos.

A educação do século XX ainda era elitizada, as poucas instituições primárias que se obtinha no país eram financiadas pela iniciativa privada e por instituições religiosas, o índice de analfabetismo na década de 1990 era de 65,3% mais da metade da população não chegou a ir a uma escola. Com o avanço social alguns estados promoveram regulari-

zações na educação e tomaram a iniciativa da mudança em deixar a educação mais urbanizada. Em 1924 fundou-se a Associação Brasileira de Educação (ABE). Podemos dizer que a grande reforma da escolarização ocorreu em 1948 com uma comissão de educadores liderada por Lourenço Filho que propunha uma democratização no ensino do país, contudo essa reforma só foi promulgada treze anos depois em 1961. A lei 4.024/61 que privilegiava o ensino privado e conservadorismo propondo um sistema educacional que fortalecia a unidade sem o financiamento público além de propor um ensino tecnológico para formação de mão de obra nas indústrias e fábricas, a educação infantil e conselhos estaduais e federais de educação.

Com essa promulgação da lei observamos que aos poucos como a educação ia dando seus avanços e abrindo espaço. Alguns fatos nesse período ainda precisam de mudanças, por mais que o Estado não se responsabilize por financiar a educação infantil e pensando em elevar os números de alfabetizados no país, a iniciativa dada foi um avanço nessa caminhada educacional.

O pensamento sobre gestão escolar começou a partir de 1930 antes desse período a gestão era algo sistematizado e normativo não se tinham um pensamento democrático e nem dos educadores da época em melhorar os índices de escolaridade, a escola só foi pensada no Brasil sobre influência europeia, os modelos de educação eram os europeus, era de direito dos nobres, as classes operárias não possuíam tal direito, e com toda esse espelhamento a educação na Europa sofria mudanças e a brasileira se estacionou por um período por conforto. Se a camada social que eu quero manter está sendo favorecida, não há por que mexer no sistema, mas a massa pobre sempre foi em elevado número quanto mais se crescia gerou uma necessidade. Não foi um olhar caridoso, foi algo necessário a ser feito na época. Os intelectuais que lutaram por reformas e melhores condições de ensino só tiveram sua voz ouvida porque a necessidade bateu no índice de desenvolvimento no país.

A obra de Carneiro Leão “Introdução à administração escolar” mostra a perspectiva do autor de como deveria ser a organização e a hierarquia colocando o diretor como figura principal. Leão destaca que a função de aprimoramento de ensino era de função do

diretor e aluno, o diretor estava ligado a parte burocrática e o aluno na parte de executar o ensino.

> [...] o diretor é a alma da escola. Diz-me quem é o diretor que te direi o que vale a escola. [suas funções são de] administrador do edifício da escola; responsável pela escolha e fornecimento de material, pela higiene escolar e infantil, pelas relações sociais com a escola, pela observação e interpretação do ambiente escolar (CARNEIRO LEÃO, 1953, P. 134-5)

Com esse reconhecimento é um começo de debate sobre a gestão democrática, Carneiro Leão coloca o papel que cada qual tem e suas funções. Em sua obra ele ressalta que a função da aprendizagem vale ao professor e aluno que se torne o objetivo central da escola, fato que está associado à ação pedagógica que a instituição deverá fazer. A autoria desse trabalho não é destacar o diretor, mas sim fazer uma associação a todos e ver que ambos estão interligados em vários segmentos, por esses fatores a gestão democrática se torna eficaz por englobar a todos dando um poder a cada segmento escolar.

Nessa época, Anísio Teixeira, influenciado pelo filósofo John Dewey[3], sobrepôs três pontos de assimilação de compreensão a primeira sendo a função social da escola que está a serviço da reconstrução social. O segundo requer conhecer a realidade da escola e terceiro a ação para a distorção de problemas do cotidiano. Esses três pontos fazem críticas às modalidades de gestão da época (1927), em oposição à centralização da educação em atos burocráticos. Com avanços em seus estudos Teixeira era apoiador da Escola Nova e acreditava que para se reger uma unidade escolar o próprio deveria ter sido antes professor.

> Há no ensino, na função de ensinar, em gérmen, sempre ação administrativa. Seja a lição, seja a classe envolve administração, ou seja, plano, organização, execução, obediente a meios e a técnicas. De modo geral, o professor administra a lição ou a classe, ensina, ou seja, transmite, comunica o conhecimento, função antes artística do que técnica, e orienta ou aconselha o aluno, função antes moral, envolvendo sabedoria, intuição, empatia humana. (TEIXEIRA, 1968, p. 14)

[3] John Dewey (1859-1952) foi um pedagogo e filósofo norte-americano que exerceu grande influência no movimento de renovação da educação em várias partes do mundo. No Brasil inspirou o movimento da Escola Nova, baseado na experimentação e na verificação.

O primeiro traço da educação infantil se deu por Froebel que deu o nome de jardim de infância a comparar a criança com uma planta, no Brasil esse ensino era oferecido pela iniciativa privada. A primeira unidade foi criada em 1875.

Os asilos infantis que cuidam das crianças abandonadas, deve a mudança de nome através de um movimento reformulado que ocorreu na França ficando conhecida como Escola Maternal, a pesquisadora Kishimoto descreve como era a escolarização nas escolas maternais no século XX:

> [...] Longos exercícios de leitura coletiva, em sucessão monótona, ensurdecedora e inteligível de letras, sílabas e palavras. Enfim, a "ladainha" presente também no cotidiano escolar de crianças brasileiras do período imperial. Por essa razão, ela transformou-se em escola infantil alfabetizadora, rígida, que desconsiderou as necessidades das crianças (KISHIMOTO, 1988, p.59)

Por mais que existissem reformas e leis sobre a educação infantil, esses passos dados por mais lentos camuflavam uma valorização à infância. Mudanças somente foram feitas porque naquele momento era necessário fazer, por mais que houvesse a norma e a exigência ainda era padrão de educação. Uma reforma significativa ocorreu apenas com o Movimento Higienista[4] por conta das mortalidades e índices de doenças em crianças estarem elevados. Se passou a ter um cuidado com a saúde e educação das crianças e a valorização familiar junto com o afeto de mãe e bebê que foi destacada como agente principal do desenvolvimento da criança. Mediante a educação teve outro fator importante a marginalização, se pensavam que se não educassem uma significativa massa popular se tornaram marginais trazendo problemas ao governo, já que o país ainda não era desenvolvimento o suficiente para sustentar tal problema no futuro.

Em decorrência disso essa questão se dividiu em três pensamentos: mortalidade infantil, jurídico social e a igreja católica que se colocava como único órgão capaz de salvar as almas e trazer a paz.

Rizzini (1997) relata em como se era pensado na infância e como elas eram vistas socialmente:

[4] Movimento Higienista: ocorreu no final do século XIX e início do século XX, propunha a defesa da saúde na Educação Pública assim como métodos de implementação de novos hábitos higiênicos. Isso se fundou após um aumento da mortalidade infantil no país.

> A infância é aqui entendida de forma abstrata e especifica como uma fase da vida sobre a qual se incube o bem ou o mal. Era o caso do Brasil, visto em sua infância, com sua nacionalidade em formação, e seu povo-criança, ainda por fazer... Como um pai que se vê diante da tarefa de criar os filhos, a elite, do alto de seu inabalável Pátrio Poder, estabelecia as normas, ditava as regras e prometia sanear, civilizar, normalizar o país (RIZZINI, 1997, p.252-253)

Todos os problemas eram vistos de forma prática a se resolver, contudo nunca foram resolvidos. As instituições públicas de ensino somente foram criadas pela necessidade de mães operárias das indústrias de terem um lugar para deixar seus filhos, já que a população industrial era extensa. Os benefícios dados não eram por uma ótica de engrandecimento do intelectual e sim na produção, nos números e resultados que iria se obter, por isso era pragmática quanto mais prático for mais resultado será obtido, se pensava igual o Toyotismo onde cada um tem sua função e assim obteremos uma relevância no mercado.

A falta de investimento e valorização do trabalho docente e administrativo das instituições de ensino infantil é um fator histórico a ser combatido, desde o começo da escolarização é vista como um problema. O olhar para a criança como um pequeno cidadão a ser formado, de ter o direito a viver sua infância de não cobrar resultados, é um pensamento que vem desde os primórdios da instituição. Todo o meio de educação tem sua valorização e merece ter um espaço digno dentro da sua sociedade, um movimento que deu rumos melhores a educação foi o Escola Nova que propunha melhores resoluções, ampliação das instituições públicas e uma educação para todos. O Movimento dos Pioneiros voltou seu olhar às brincadeiras e a valorização da cultura que temos já que todo esse processo foi idealizado na cultura de outros países, começa a se pensar na nossa própria. A Escola Nova ampliou essa educação por todo território brasileiro e a partir disso a gestão escolar teve seu primeiro encontro com a infância e de pensar nela não como um problema.

2 GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL NA CONTEMPORANEIDADE

A gestão democrática é um ato político, que se comparado ao período histórico da educação brasileira é bastante recente porque foi implementado, após a promulgação da Constituição Brasileira de 1988. Portanto, nesta seção, discutiremos as principais legisla-

ções que amparam a gestão escolar das instituições de Educação Infantil e delinear os instrumentos que visam dar garantia a gestão democrática.

LEGISLAÇÕES DA EDUCAÇÃO	ANO
Constituição Federal	1988
Lei de Diretrizes e Bases (LDB)	1996
Diretrizes Curriculares para a Educação Infantil-(DCNEI)	2010
Plano Nacional de Educação (PNE)	2014
Base Nacional Comum Curricular (BNCC)	2017

Fonte. Quadro 2: elaborado pelas autoras.

Anísio Teixeira foi um dos pioneiros nesse novo método de administração pública, ele foi o primeiro administrador público a colocar democracia na administração, em seus projetos ele colocou a democracia educacional em caminho paralelo a escola, acreditando que unindo os dois teria sucesso no ensino e aprendizagem, pelo fato de a democracia ser um ato que une a sociedade com os fatores públicos que a envolve, é um dos primeiros atos dessa nova gestão teve ocorrência no Distrito Federal por estudantes secundaristas, porém as forças políticas da época vetaram seu projeto de educação.

Fica válido a questão de política e educação, que em alguns lugares são tratadas com indiferença, e por trás do fator histórico no ambiente educacional tem política, a política se faz presente na educação como a educação se faz na política, em qualquer mudança que ocorra seja antiga ou nova esse ato é notável, pois a nova gestão só foi implementada por uma luta partidária, e fazer essa união significa dar novos rumos, pois para compreender as mudanças da gestão democrática no ambiente político educacional é preciso se perguntar o porquê da luta e quais seus objetivos.

Nesse enredo histórico a dúvida que paira no ar é o que é gestão democrática e porque ela foi tão defendida com o intuito de se tornar lei e direito.

A gestão democrática traz para educação liberdade e autonomia, une a sociedade com a escola, professores e alunos, elas desmistifica a crença da hierarquia educacional trazendo a igualdade a todos os envolvidos visando o melhor pra sua sociedade e não para o governo, esse ato traz uma significância que não existia que é o controle da sociedade civil sobre a educação e a escola pública, eleição de diretores, conselho de classe,

liberdade de expressão, criação e pensamento, coletividade na escola, melhorias no espaço escolar e melhores condições de trabalho. Porém em algumas unidades escolares a gestão democrática não é efetuada como promulga a Constituição Brasileira de 1988, os objetivos e abrangência foram distorcidos fazendo com que as propostas e metas fossem efetuadas de uma maneira tradicional e não na maneira como se deveria efetuar. Fato bem discutido nesse meio é a eleição pra dirigente escolar, pois alegam não serem precisas e que em alguns casos elas não trazem uma veemência a unidade de ensino, assim como a participação dos pais que é tratada como uma "ajuda ao dirigente", sobre esse assunto Bastos opina:

> A gestão democrática somente será um modelo hegemônico de administração da educação, quando, no cotidiano da escola, dirigentes e dirigidos participarem desse debate tanto nas reuniões administrativas e pedagógicas quanto nas aulas (BASTOS 2002, p14)

Essa administração que tem como cunho democrático está inteiramente direcionada ao sociopolítico, a sociedade e todas as suas diversidades, juntamente com a político, portanto quando se falar em gestão democrática é dizer sobre a realidade em que a comunidade escolar vive, é trazer o real para dentro da escola ou creche, as dificuldades e os benefícios que sofrem é traçar metas que melhoram o trabalho de todos os contribuintes, esse compromisso sociopolítico visa trazer os problemas reais e internos e externos da instituição e a busca por uma solução está na abrangência que o escola/creche beneficia a todos os seus envolvidos. Pois a função de todas as unidades escolares sejam elas do ensino infantil, fundamental e médio é formar o cidadão crítico social, e para se formar um cidadão é necessário desde seu ingresso escolar mostrar onde você está, em qual ambiente você vive, será que onde eu me localizo eu posso fazer tal ato? Eu posso debater sobre determinados assuntos? Trabalhar temas de caráter polêmico, ou tratados como tabus pela sociedade? Porque não se forma um crítico que não pensa, não pesquisa e nem observa, é corriqueiro pensar que as crianças não são capazes de dialogar sobre determinados assuntos, portanto um gestor que tem esse pensamento é de caráter tradicionalista que não traz o sócio político para dentro da unidade escolar. Sobre essa perspectiva Hora pontua:

> A escola tem uma contribuição indispensável e insubstituível, embora limitada, a dar para a afirmação histórica das classes populares, na medida em que pode

> favorecer a ampliação da compreensão do mundo, de si mesmo, dos outros e das relações sociais, essenciais para a construção da sua presença histórica, responsável e consciente, no exercício concreto da cidadania HORA (2001 p.49)

Hora (2001) ressalta em seu livro "A gestão democrática na escola" as possibilidades da gestão em realizar uma administração política, democrática, cultural e pedagógica sem que a essência da gestão democrática se perca e de colocar a criatividade no processo de administração e serviço pedagógico, com o intuito de facilitar projetos e a construção dos componentes da escola. Esses pontos propostos pela autora são: Regimento Escolar, Calendário Escolar, Organização Curricular e Conselho Escolar.

Em relação a LDB, a gestão assim é compreendida: como livre para definir seu sistema de ensino de acordo com suas peculiaridades, ela tem autonomia na sua regência e a participação dos profissionais da educação dos projetos, e na elaboração documental da escola assim como a autonomia de livre opinião em discussões interligadas a instituição de ensino, assim consta no artigo 14. O artigo 15, aborda a questão da autonomia que o gestor tem em questões burocráticas e educativas, sendo dele a responsabilidade de guiar os caminhos democráticos que a instituição vai adquirir em sua regência.

Ademais a DCNEI e a BNCC corroboram para que se consolide a gestão na escola. As DCNEI (2010) estipulam que: as práticas democráticas devem ser usufruídas na instituição visam a autonomia da criança em seu bem-estar, criar um ambiente propício a sua inserção no ensino, respeitando suas etapas na infância. O documento não aborda a questão da gestão com precisão, entretanto ele ressalta a democracia nos atos pedagógicos e na liberdade que a criança terá em cada etapa da educação infantil, respeitando os princípios éticos, políticos e estéticos.

O Plano Nacional de Educação (PNE) materializa a gestão democrática nos sistemas de ensino e nos Concelhos de Educação que ressalta as competências e a representatividade da instituição. Ele determina um espaço de tempo para formalizar o currículo dos diretores com um nível de graduação e uma especialização para efetuar tal cargo. O documento aborda a eleição de diretores com as referências de competência profissional, responsabilidade com as metodologias pedagógicas, representatividade e liderança. Vale lembrar que o presente documento está em vigor de 2014 a 2024.

Por outro lado, a BNCC (2017) organiza em tópicos a função da gestão na unidade de ensino, ela aborda que a gestão deve ser de caráter participativo, nas organizações

curriculares, documentais e na formação continuada dos professores. Ela qualifica a gestão como participativa em todas as tomadas de decisões desde a junção de toda a comunidade na participação e elaboração documental, como nas práticas pedagógicas que serão abordadas no currículo anual, tais como a formação continuada dos professores.

2.1 Instrumentos de Fortalecimento da Gestão Democrática

Hora (2001) ressalta em seu livro "A gestão democrática na escola" são as possibilidades da gestão em realizar uma administração política, democrática, cultural e pedagógica sem que a essência da gestão democrática se perca e de colocar a criatividade no processo de administração e serviço pedagógico, com o intuito de facilitar projetos e a construção dos componentes da escola. Esses pontos propostos pela autora são: Regimento Escolar, Calendário Escolar, Organização Curricular e Conselho Escolar.

O regimento escolar é de caráter administrativo e pedagógico, sendo um documento que rege as normas da unidade escolar englobando todos os setores da instituição, tem como intuito reger uma instituição escolar livre e democrática que se faça disponível aos interesses da sociedade em que se encontra presente na atualidade. Assim como o PPP ele deve ser escrito contendo a participação de todos, sendo um instrumento de participação coletiva consciente, fato que ressalta o seu intuito democrático, para se garantir um bem melhor para todos expressando suas necessidades e interesses. A autora relata que esse fato requer:

> - A vontade política de mudar. Esta vontade pressupõe a superação do comodismo, acomodação ou apatia;
> - A abertura de canais e espações para que todos expressem, de forma livre e crítica, suas posições e propostas na formulação dos novos rumos que a comunidade quer adotar; (HORA 2001 p.54)

O calendário escolar sobre a legislação não demarca o período de início do ano letivo e seu término, tampouco determina as férias, diante disso a unidade ganha uma autonomia em montar seu planejamento anual ou semestral, ao decorrer do ano letivo a unidade escolar tenha melhores condições de aproveitamento.

A organização curricular é formulada pelo gestor e sua equipe administrativa, e tende a atender as necessidades da sua comunidade, os planos de estabelecimento de ensino e as diferenças individuais dos alunos. Pode-se dizer que ele segue três fatores a

escola, comunidade e especialista educacionais, o currículo é pensado na melhoria educacional de como será tomada durante o ano letivo a estrutura pedagógica, seus pontos altos e baixos, como abordar assuntos novos e corriqueiros, e como lidar quando se ter uma defasagem na aprendizagem.

O conselho escolar é uma prática que foi implementada na década de 1980, chamada de transição democrática, mobilizou e organizou a sociedade gerando mudanças em todas as áreas incluindo a educação. Essas mudanças reestruturaram a comunidade escolar nas tomadas de decisões se tornando o principal processo de democratização na educação brasileira, Hora ressalta que, “A educação escolar constitui um dos instrumentos de consecução de uma sociedade democrática, na medida em que universaliza o saber sistematizado, fundamental para o exercício da cidadania.” HORA (2001 p.56)

A eleição de diretores ocorre por nomeação de professores que possuem qualificações específicas para tal cargo, assim como anos de trabalho na unidade de ensino. Por ser um ato democrático, que visa a eleição com propostas, tal processo pode não ser democratizado como previsto, elegendo o atual gestor por mera indicação pública, não havendo eleição.

A prática desse ato, tende a envolver a comunidade e os prestadores de serviço, autores como Padilha e Paro alegam que a eleição é uma das formas mais democráticas de se eleger o gestor. Os concursos somente visam princípios democráticos para os que ele efetua, não contendo a opinião da comunidade, pelo fato de não efetuar ações democráticas sem que haja uma opinião pública.

Esses objetivos traçados não visam apenas a imersão do educando na sociedade, mas sim a sua função como cidadão transformador capaz de desempenhar sua capacidade crítica num ambiente sociopolítico. E com a criação do conselho de classe esse mecanismo se torna essencial e eficaz, pois o conselho é efetuado sobre uma ação coletiva visando melhoria do ensino, melhores condições escolares, participar da comunidade e formar uma sociedade mais democrática. Todo esse caminho que se traça em prol de uma gestão com comprometida com a democracia, acaba por extinguir o autoritarismo centralizado apenas no gestor, pelo fato de quando se pensar em escola/creche e como ela se organiza não se vai ter apenas o gestor mais sim toda a comunidade que se faz pre-

sente, formando assim uma gestão participativa onde cada tomada de decisão é composta por ações coletivas, eliminando as diferenças entre dirigente e dirigidos pois “Assim, a escola como instituição social tem a possibilidade de construir a democracia como forma política de convivência humana.” (Hora,2001 p.53).

A gestão democrática é a efetiva participação do corpo administrativo, pedagógico, discente, gestor, os prestadores de serviço e a comunidade onde a escola está inserida. E para Paro (2016) “Toda vez que se propõe uma gestão democrática da escola pública básica que tenha efetiva participação dos pais, educadores, alunos, funcionários da escola, isso acaba sendo considerado uma coisa utópica”. A utopia é presente no âmbito escolar, pela idealização de uma escola onde todos os grupos trabalhadores estejam devidamente inseridos na atividade escolar, fato que aparenta ser constante nas escolas, entretanto na maioria das instituições o diretor escolar acaba sendo posto com “líder supremo” sobre isso Paro (2016) relata que:

> O que nós temos hoje é um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo poder nas mãos do diretor. Não é possível falar das estratégias para se transformar o sistema de autoridade no interior da escola, em direção a uma efetiva participação de seus diversos setores, sem levar em conta a dupla contradição que vive o diretor de escola hoje (PARO, 2016, p.48)

Essa contradição se dá pela idealização de liderança máxima do diretor, sendo que o Estado é o líder e o diretor é um mero preposto.

Diante desse problema Paro (2016) propõe “Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola –educadores, alunos, funcionários e pais- nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e recurso.”

Um setor da gestão democrática, que é pouco viabilizado nas unidades escolares, é a participação ativa da comunidade. Contudo uma parcela dessa participação sofre um desfalque, pois a participação de pais e responsáveis é um dilema tanto para a unidade quanto aos responsáveis. A presença da comunidade não é algo que somente foi postulado na Constituição de 1988, na década de 1930 teses reformistas procuram trazer os pais das camadas mais pobres para dentro das escolas/creches, com o intuito de transmitir o ensino dos filhos aos pais, e a partir desse fato da desvalorização do ensino às camadas pobres da sociedade “respinga” ainda hoje na escolarização porque algumas famílias ain-

da estão quebrando o tabu de que o ensino de qualidade é direito de todos e para todos. Não existe uma classificação ou uma ordem, existe lei que garante o ensino para todos os cidadãos brasileiros, e por conta dessa postulação a prática e a mudança para um ensino democrático e participativo é algo difícil de se ocorrer por motivos de que a quebra de um padrão histórico é feita por etapas e demanda mais tempo e persistência. Visto que trazer a vida cotidiana ao ambiente escolar não é apenas fazer projetos e ações que a comunidade esteja envolta, é preciso analisar em qual situação a comunidade está e a sua realidade, é conversar com pais e responsáveis sobre seus interesses e desinteresses na educação de seus filhos, porque a participação não se resume em festas e idas na entrega das atividades, ela se resume na tomada de decisões, na formulação de documentos, é na escolha do diretor, pesquisa sobre a qualidade de ensino, é questionar os benefícios e malefícios do plano de ensino e da grade curricular, é envolver os responsáveis na educação, como cita Paro:

> No âmbito da unidade escolar, esta constatação aponta para a necessidade de a comunidade participar efetivamente da gestão da escola de modo a que esta ganhe autonomia em relação aos interesses dominantes representados pelo Estado (PARO, 2016, p.50).

Em algumas questões burocráticas a unidade escolar não possui autonomia para fazer alterações de horários ou de mudanças no ambiente sem que o Estado ou Município aprove, essas dificuldades encontradas acabam gerando um desaceleramento na efetivação da gestão democrática, pois convenhamos que algumas mudanças necessitam ser efetuadas no presente momento, e com relação aos pais essas mudanças são de caráter presente e não futuro. Embora não se deva imaginar que não se existirá obstáculos e dificuldades na participação ativa da comunidade e nem contrapontos para que ela não seja inserida na rede, não devemos também imaginar que a falta e a procrastinação de sua colocação não ocasionam uma perca ou um retardamento de mudanças que favorecem a unidade. Entretanto não se deve colocar a culpa central no gestor ou nos pais, mas sim pensar em quais situações a escola/creche se encontra, é questionar se o espaço físico suportaria tal mudança, se comporta os responsáveis, e até mesmo se os funcionários terceirizados ou concursados saberão lidar com a presença dos responsáveis, são questões que se deve pensar antes de se fazer qualquer inovação no ensino, qualquer mudan-

ça que for traçada na escolarização visando sua melhoria deve ser pensada em como chegará a todos que estão inseridos na unidade escolar, pelo simples fato de ser princípio democrático que toda e qualquer mudança que for ocasionada deve ser pra melhoria de todos. Em fator disso é preciso traçar estratégias sobre a falta de condição e participação dos pais e responsáveis e fazer com que ela vire o oposto do que é, fazendo do problema uma solução. A organização da instituição diz muito sobre como é feita a participação, se uma instituição escolar tende a promover um diálogo com a comunidade em que ambos tem fala e escuta, o gestor dessa unidade acaba promovendo a democracia participativa de linhagem horizontal que agrega a todos de forma unânime e igualitária, contudo se uma outra instituição escolar não tem essa prática ela acaba por ser uma gestão autoritária na qual delega a função de cada membro, tendo no alto da pirâmide o diretor, e cabe ao participante pensar se essa prática é democrática e efetuada com zelo ou se é um jogada política. Spósito defende que

> Não há democratização possível, ou gestão democrática da educação ao lado de estruturas administrativas burocratizadas e, consequentemente, centralizadas e verticalizadas, características rotineiras dos organismos públicos no Brasil, na área da educação (SPÓSITO, 2002, p.50).

Cuja numa unidade escolar os membros têm a mesma função que é formar o cidadão crítico social, essa concepção de que só o docente é que se responsabiliza pela formação do discente e que o gestor é o único que se pode dirigir uma escola, também é algo que foi imposto tanto pela sociedade histórica quanto ao direito de poder absoluto, pois uma criança não aprende somente na escola, o ensino está dentro da sala de aula, no pátio, na convivência escolar, e nas ações externas, e sobre essa questão de ações externas é que a comunidade auxilia a escola/creche, pois não há pessoas mais aptas a ser uma parcela da voz da comunidade que a própria comunidade no caso os pais. Sobre esse relato posto anteriormente e por uma série de fatores que beneficiam não somente o nome da unidade escolar mais sim ao corpo administrativo, docente, discente e prestadores de serviços que mostrar a comunidade que sua presença nas creches tem sim uma significância é melhorar o ambiente em que se trabalha, é mostrar que o responsável pela criança pode estar mais ligado ao aprendizado de seu filho do que imagina, porém alguns pais efetuam sua participação nas ocasiões que são convenientes a eles “Em sua prática

diária, as pessoas se orientam por seus interesses imediatos" (PARO, 2016 p.58). E essa prática acaba por limitar as ações democráticas que podem ser oferecidas, em contraponto a isso pensando na rotina cotidiana e nos diversos tipos de famílias que existem hoje alguns responsáveis não possuem condições de ser um membro ativo na creche, por fatores de emprego, alguns são pais solteiros, e a falta de divulgação da participação, fatores que concretizam que a divulgação dessa participação não tem abrangência como reuniões sobre entrega de notas, e se pensar na disponibilidade de horário dos responsáveis, será que a unidade aborda esse perspectiva? Pois grande parte da população brasileira acima da maioridade é trabalhadora, tem horários e deveres a serem compridos e estabelecidos pelo empregador, e quais são as estratégias traçadas que a unidade faz para se atrair esses pais? Existe um planejamento para isso? Será que todos os responsáveis sabem que podem ser participantes? Há de fato uma um real interesse administrativo que a comunidade se torne participante? Seria bom ou ruim que a comunidade se faça presente na unidade escolar? E por que essa participação é lavada ao negativismo?

Todas essas questões levantadas são reflexivas, quando se aborda nas unidades a participação e como ela é feita, muitos alegam que são em festas, reuniões, apresentações em datas comemorativas, entretanto a educação não se resume em festa, reuniões e datas comemorativas ela se baseia no planejamento mensal/anual/semestral do ensino, na reformulação dos documentos o P.P.P, Regimento Escolar, APM, no Grêmio Estudantil, a escolhas de novos docentes, o feedback de como foi para os pais e alunos o ensino se houve uma melhora ou piora, isso que se é uma participação ativa uma gestão participativa, não um ida da escola em ocasiões de obrigatoriedade, ou entregar o filho a professora e quando for pegar ele de volta perguntar como foi o dia. A falta de divulgação torna os pais, pessoas desinteressadas no ensino pelo fato de não ser atrativo a participação e quando se é proposto se ocorre em horários comerciais ou a pauta das reuniões está relacionada a reclamações.

3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL NA BDTD

Nesta seção apresentamos o levantamento na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) que busca evidenciar indícios da gestão escolar na educação infantil. A partir dos descritores: gestão democrática e educação infantil, fizemos buscas de trabalhos relacionados à gestão democrática na Educação Infantil e a participação da comunidade. Consultamos trabalhos entre os anos de 2005 a 2021 e foram encontradas 10 teses, mais relacionadas à temática de pesquisa. A partir da leitura dos resumos, obtivemos trabalhos sobre a administração da Educação Infantil e indícios da legitimação da gestão democrática.

Outro ponto analisado foi a prática dos gestores, prevista por lei, com destaque a abordagem a comunidade.

O quadro a seguir aponta sintetiza a revisão bibliográfica. A pesquisa apresenta o autor, o ano de publicação e a instituição.

NOME DO TRABALHO/AUTOR	ANO/ INSTITUIIÇÃO/ TESE
Gestão democrática na educação infantil: o compartilhamento da educação da criança pequena. MONÇÃO, Maria Aparecida Guedes.	2013/USP http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/4 8/48134/tde-11122013-151305/
O trabalho do gestor na educação infantil: concepções, cenários e práticas. PALMEN, Sueli Helena de Camargo.	2014/UNICAMP https://hdl.handle.net/20.500.12733/16245 63
Educação infantil: a interseção entre as políticas públicas, a gestão educacional e a prática pedagógica: um estudo de caso no município de Itabuna- Bahia. MENSEZES, Cláudia Celeste Lima Costa.	2012/UFBA http://www.repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/ 12711
Organização e gestão democrática na escola de educação infantil: análise dos limites e perspectivas nas realidades brasileiras e italianas. ARIOSI, Cinthia Magda Fernandes.	2010/UNESP http://hdl.handle.net/11449/104815
Gestão em Centros de Educação Infantil: políticas e práticas. LUZ, Anízia Aparecida.	2016/UFMS https://repositorio.ufms.br/handle/1234567 89/2957
Coordenação pedagógica na educação infantil: trabalho e identidade profissional na rede municipal de ensino de Goiânia. LIMA, Nancy Nonoto de.	2007/UFG http://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tde/ 1171
Famílias e educação infantil: parcerias. PERREIRA, Lúcia Aparecida.	2013/UNESP http://hdl.handle.net/11449/110724
Ser gestora da educação infantil: quais sentidos atribuídos na cultura profissional? BEZERRA, Maura Costa.	2014/UFRGN https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/1234 56789/19904

Avaliação institucional na educação infantil: processos de construção de qualidade em uma creche paulistana. SILVA, Tássio José da.	2021/UNESP http://hdl.handle.net/11449/218962
NOME DO TRABALHO/AUTOR	ANO/INSTITUIÇÃO/TESE

Quadro 2: Elaborado pelas autoras, teses após os anos 2000.

O trabalho "A educação infantil foi para a escola, e agora? O ensaio de uma teoria para a gestão institucional da educação infantil de TOMÉ (2011) analisa a transição da Educação Infantil à Educação Básica, objetivando a forma de gestão e sua transformação. A autora ressalta que a gestão do início do século XXI se manteve entre o hibridismo sob a lógica gerencial e democrática se mostrando um gerenciamento utilizado nas duas vertentes educacionais. A educação infantil não possuía uma gerência envolta às suas necessidades, somente no ano de 2005 com a Promulgação Nacional da Educação Infantil que se foi pensando na valorização do ensino infantil, entretanto todo esse movimento não obteve resultados por não ter sido colocado em práticas no cotidiano e na gestão. A autora especifica que falta uma conclusão democrática na Educação Infantil e uma melhor investigação de sua gestão.

A pesquisa "Gestão democrática na educação infantil: o compartilhamento da educação da criança pequena" de Monção (2013) retratou a gestão democrática posta em prática numa instituição infantil, na cidade de São Paulo. Ela analisou a relação de crianças, educadores e instituição e a instituição e família, com suas observações os seus resultados mostram que a gestão em sua forma democrática não é aplicada na instituição, os documentos norteadores da instituição não são pensados coletivamente e a comunicação com os familiares pouco acessível e a forma como a criança é tratada é de caráter pragmático, não levando em consideração o educar e cuidar. As relações internas não se unem e a comunicação é voltada apenas para os aspectos do cuidado, desconsiderando aspectos do desenvolvimento infantil. Através dessas observações a autora concluiu que ainda há um longo caminho a percorrer no compreender a gestão democrática e o sentido de educar e cuidar, assim como melhorar a relação e a comunicação com os familiares.

O estudo "O trabalho do gestor na educação infantil: concepções, cenários e práticas" de Palmen (2014) evidencia como ocorre a gestão nas escolas de educação infantil, a autora destaca os fatos típicos de gestores e a maneira como administram a unidade es-

colar, contudo ressalta as ações e as tomadas de decisões que esse profissional precisa executar durante sua permanência na unidade. Ela expõe a percepção de diretor e coordenador está associada a fatores normativos e humanos que a forma de dirigir uma instituição está ligada à sua personalidade assim como a maneira que enxerga seu trabalho. A reflexão que esse trabalho propõe é que observamos as práticas e vivências do gestor na instituição e como os problemas são solucionados, tirando o olhar julgador e colocando a compreensão das decisões cotidianas, trazendo o benefício do diálogo e de novas perspectivas dentro do contexto social que a unidade infantil está associada.

A tese “Educação infantil: a interseção entre as políticas públicas, a gestão educacional e a prática pedagógica: um estudo de caso no município de Itabuna – Bahia” MENEZES (2012) é um estudo de caso específico, cuja autora objetiva a compreensão de como estão associadas às políticas públicas, gestão e a prática pedagógica analisando os desafios da legislação que beneficia a Educação Infantil. As metodologias abordadas durante todo o percurso anual de ensino evidenciam a visão do gestor e a perspectiva que ele aborda juntamente com o pedagógico e suas abordagens às leis e de cunho profissional democrático. A pesquisadora relata que há dados de caráter democrático na legislação, entretanto na prática essa abordagem não obtém tamanha realização, existem leis que amparam as instituições que não são usadas, fato que prejudica futuras melhorias possíveis ao ambiente de ensino.

O trabalho “Organização e gestão democrática na escola de educação infantil: análise dos limites e perspectivas nas realidades brasileiras e italianas” ARIOSI (2010) a tese tem como centro a prática de gestão democrática nos ambientes educacionais de educação infantil dos países Brasil e Itália, especificamente as políticas educacionais da educação infantil e sua gestão democrática nas Escolas de Educação Infantil no município de Bauru/SP e na região central e setentrional da Itália a partir da década de 1980. Por mais que sejam dois países de continentes diferentes, houve uma semelhança e diferença nas políticas neoliberais das políticas públicas dos países e nas regiões e histórias locais. A autora evidencia que sua percepção de gestão democrática é a participação da comunidade escolar em seus atos políticos e educacionais, além de sua observação na prática dessa gestão junto à legislação e coloca em evidência o colegiado que é um espaço volta-

do a comunidade em prol da sua satisfação e participação pelo fato da legislação de ambos os países serem representativa.

A pesquisa “Gestão em Centros de Educação Infantil: políticas e práticas” de LUZ (2016) traz as possibilidades de gestão em Centros Educação Infantil da rede pública municipal tendo como base o Município de Três Lagoas/MS, traz também a transferência da creche à Educação Básica. A presente tese tem como busca a evolução que essa transferência trouxe à Educação Infantil junto com os relatos e percepções da gestão administrativa e pedagógica. Em parte teórica ela discorre sobre os conceitos e deveres da gestão e as leis que a amparam, colocando em evidência e prática e realizações dessas concepções, ela potencializa que todos os diretores e coordenadores devem praticar esse gestão prevista por leis e exemplifica as variadas formas de executar a democracia nas Unidade de Ensino e Aprendizado, como o Projeto Político e Pedagógico desenvolvido com a comunidade, olhar a criança e vê-lo como o ser que precisa de cuidados e estímulos pelos docentes e auxiliares, reunião de apoio pedagógico que amparam e ajudam o docente a trazer um ensino de qualidade e estimular a participarem de discussões e reunião ofertadas pela Secretaria de Educação.

O trabalho “Coordenação pedagógica na educação infantil: trabalho e identidade de profissional na rede municipal de ensino de Goiânia” de Lima (2007) tem como finalidade a identificação de desafios e compromissos junto com os avanços da Educação Infantil, acompanhados pelas políticas públicas da rede municipal de ensino do Estado de Goiás, com o intuito de entender a realização dos feitos pedagógicos nessa etapa educacional. A autora observa o passado e o presente sobre as propostas de gestão ofertadas pela Secretaria de Educação, destacando os limites e avanços que ocorreram na prática da gestão democrática, vista como necessária para se obter um ensino que é regido pela Constituição em oposto à oferta do tradicionalismo. Deixa em destaque o trabalho da coordenação que ganha força no convívio social, atendendo o coletivo e individual e cuidando do pedagógico, o coordenador desempenha um importante papel na gestão democrática tendo eficácia na construção da gestão democrática na instituição de Ensino Infantil.

A tese “Famílias e educação Infantil: parcerias” de Pereira (2013) trata da participação das famílias junto com o andamento de ensino na unidade de ensino infantil, além de compreender o espaço da Educação Infantil sob a perspectiva da família, tendo como base o Centro Municipal de Educação Infantil “Tenente Afonso Câmara Filho” localizada no município de Barretos/SP. A presente tese foi dividida em quatro etapas de reflexão o primeiro tópico tem como fundamento a perspectiva que as famílias têm sob o espaço que elas ocupam na instituição, o próximo tópico é como as famílias estão inseridas e sua relação com a escola no contexto social, político e econômico, e adiante são apresentadas suas participações e a visão que elas têm do ambiente o tópico seguinte aborda as questões legais tendo como base a LDB o último tópico evidencia o local como uma possibilidade de participação da comunidade vinculada a gestão, levando em consideração o saber que cada grupo familiar já possui, tendo como propósito um ambiente social e democrático.

A pesquisa “Ser gestora da educação infantil: quais os sentidos atribuídos na cultura profissional?” Bezerra (2014) apresenta a contribuição que a formação acadêmica e a cultural profissional influencia a gestão em seu ato profissional. A prática da gestão se vincula a aprendizagem obtida no processo acadêmico, resultando no profissional e as medidas que serão postas em prática em um ambiente que já possui um histórico com leis e normas a seguir. Os sentidos que vão se revelando somente aparecem na prática com o cotidiano, e as interações sociais fazem parte da vida do gestor, a prática com participação sobrepõem e valoriza o trabalho do gestor em atos democráticos, fato que evidencia que uma gestão não se faz somente com o Diretor, e sim com todos que agregam a democracia, fazendo jus a lei que ampara essa modalidade gestora. Essa visão de trabalho vai de encontro às defasagens que obtemos no decorrer do caminho, e essa proposta de trabalho em conjunto desenvolve a criatividade, inovação e transformação social.

O estudo “Avaliação institucional na educação infantil: processos de construção de qualidade em uma creche paulistana” SILVA (2021) problematiza a qualidade do ensino e a autoavaliação institucional e participativa realizada nas instituições da rede municipal de ensino de São Paulo. A Constituição Federal de 1988 é um documento norteador da educação brasileira, e a questão sobre a qualidade do ensino infantil. A pesquisa aponta

que a perspectiva dos familiares e das crianças é fundamental na tomada de decisões, além de ser apoiada por lei que garante a participação de todos os envolvidos na educação brasileira.

Destacamos que há possíveis indícios de gestão democrática na educação infantil, tais como o envolvimento das famílias na escola, a prática legislativa da gestão democrática, a autocompreensão de ser gestor e as perspectivas de seu trabalho assim como a relação sociopolítica com os docentes, discentes e prestadores de serviços.

As teses evidenciam também, algumas fragilidades, a falta de prática para efetuar a gestão democrática do ensino. Os trabalhos pouco pontuam como se daria a participação e como os responsáveis poderiam interagir com as ações desenvolvidas em creches e pré escolas. A falta de participação na tomada de decisões dos pais e responsáveis é um dos pontos mais abordados. Assim como o não conhecimento do regimento escolar, projeto político e pedagógico e a falta de votação de escolha do diretor escolar são temas que se destacam.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo desvelar indícios de gestão democrática, suas práticas e seus instrumentos de fortalecimento na Educação Infantil. Destacamos que no início da escolarização brasileira há influência europeia, com fortes valores religiosos, em que a criança foi invisibilizada, foi somente a partir da revolução industrial que começou a pensar a organização da Educação Infantil. Assim, a gestão escolar para estas instituições ganhou forma em meados da década de 1930 com as reformas educativas pela demanda de melhoras nos índices escolares, com o analfabetismo se tornando um problema social as reformulações começaram. A partir de 1988 com a formulação da Constituição Federal que a criança tem seu direito é garantido por lei e a gestão das instituições passaram a ter como premissa a gestão democrática.

A LDB (1996) e as DCNEI (2009) norteiam e seguram uma educação e a prática de gestão das instituições de Educação Infantil, fazendo com que o diretor se una aos demais

nas tomadas de decisões e nos processos de elaboração da documentação, trazendo um ambiente horizontal. Assim, a participação da comunidade, ganha força para se efetivar.

A participação da comunidade faz com que a democracia e melhorias sejam aplicadas nas instituições, fazendo que a lei que aborda essas questões saia do papel, embora seja evidente que dificuldades e desinteresses existam. Entretanto executar benfeitorias e garantir uma escolarização que beneficie a todos, bem como a quebra das hierarquias entre comunidade e gestão é papel de todos.

As teses analisadas a partir da BDTD apontam que a quantidade de trabalhos sobre a gestão escolar na educação infantil ainda é relativamente baixa. Contudo, as pesquisas apresentadas retratam alguns indícios de gestão democrática. São apontadas algumas fragilidades tais como a gestão escolar que se mantém entre o hibridismo, sob a lógica gerencial e democrática, mostrando a existência de um gerenciamento utilizado nas duas vertentes educacionais. Os documentos norteadores da instituição não são pensados coletivamente e a comunicação com os familiares pouco acessível e a forma como a criança é tratada é de caráter pragmático, não levando em consideração o educar e cuidar. Por outro lado, apontam que potencialmente a gestão das instituições de Educação Infantil apresentam práticas e vivências do gestor na instituição nas decisões cotidianas, por meio do diálogo, e nos das novas perspectivas dentro do contexto da Educação Infantil.

REFERÊNCIAS

ARIOSI, Cinthia Magda Fernandes. Organização e gestão democrática na escola de educação infantil: análise dos limites e perspectivas nas realidades brasileiras e italianas. 2010. 246 p. Tese Doutorado (Doutorado em Educação) - Universidade Estadual Paulista, 2010.

BASTOS, João Batista (org.).*et al.* **Gestão Democrática.** 8.ed. Rio de Janeiro: DPeA, 2001. 140 p.

BEZERRA, Maura Costa. Ser gestora da educação infantil: quais sentidos atribuídos na cultura profissional? 2014. 175 p. Tese Doutorado (Doutorado em Educação) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2014.

BRASIL. **Leis de Diretrizes e Bases da Educação.** Ministério da Educação e do Desporto, Secretaria de Educação Fundamental. Brasília: MEC/SEF, 1996.

BRASIL. **Diretrizes e bases da Educação Nacional**. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm> Acesso em: 29/05/ 2021.

_____. Ministério da Educação. Governo Federal. **Base Nacional Curricular Comum**: BNCC-APRESENTAÇÃO.

_____. Ministério de Educação e do Desporto. Referencial curricular nacional para educação infantil. Brasília, DF: MEC, 1998. Disponível em:<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/rcnei_vol1.pdf>. Acesso em: 29/05/2021.

HORA, D. L. **Gestão Democrática na escola:** Artes e ofícios da participação coletiva. Campinas, SP: Papirus, 5ª edição, 1998.

LIBANEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. TOSCHI, M. S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da escola pública**: a pedagogia crítico-social dos conteúdos. 26.ed. São Paulo: Edições Loyola: 2011.

LIMA, Nancy Nonato de. Coordenação pedagógica na educação infantil: trabalho e identidade de profissional na rede municipal de ensino de Goiânia. 2007. 312 p. Tese de Doutorado (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de Goiás, 2007.

LÜCK, Heloísa; FREITAS, Kátia Siqueira de; GIRLING, Robert; KEITH,Sherry. **A escola participativa**. O trabalho do gestor escolar. Petrópolis: Vozes, 2005.

LUZ, Anísia Aparecida Nunes. Gestão em Centros de Educação Infantil: políticas e práticas. 2016. 147 p. Tese Doutorado (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2016.

MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso. **Gestão Democrática e a escolha de diretor de escola**. 12 p.

MENEZES, Cláudia Celeste Lima Costa. **Educação Infantil: a interseção entre as políticas públicas a gestão educacional e a prática pedagógica:** um estudo de caso no município de Itabuna- Bahia. 2012. 277 p. Tese Doutorado (Doutorado em Educação) - Universidade Federal da Bahia, 2012.

MONÇÃO, Maria Aparecida. **Gestão democrática na Educação Infantil**: **o compartilhamento da criança pequena**.2013. 271 p. Tese (Doutorado em Educação)- Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

PALMEN, Sueli Helena de Camargo. **O trabalho do gestor na Educação Infantil**: **concepções, cenários e práticas**. 2014. 289 p. Tese Doutorado (Doutorado em Educação) - Universidade de Campinas, Campinas, 2014.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3ª. ed. São Paulo, 2001.

PARREIRA, Lúcia Aparecida. Famílias e educação infantil: parcerias. 2013. 124 p. Tese de Doutorado (Doutorado em Educação) - Universidade Estadual de São Paulo, 2013.

SILVA, Tássio José da. Avaliação institucional na educação infantil: processos de construção de qualidade em uma creche paulistana. 2021. 256 p. Tese de Doutorado (Doutorado em Educação) - Universidade Estadual de São Paulo, 2021.

TOMÉ, Marta Fresneda. **A educação infantil foi para a escola, e agora?**: ensaio de uma teoria para a gestão institucional da educação infantil. 2011. 298 f. Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, 2011. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/104816>.